

Marja Karvo

SYVÄJOHTAMINEN – INHIMILLISEN VUOROVAIKUTUKSEN EDISTÄJÄ

SYVÄJOHTAMINEN – INHIMILLISEN VUOROVAIKUTUKSEN EDISTÄJÄ

Marja Karvo
Opinnäytetyö
Lukukausi Kevät 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Marja Karvo

Opinnäytetyön nimi: Syväjohtaminen – inhimillisen vuorovaikutuksen edistäjä

Työn ohjaaja: Jari Fridman

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 35+2 liitteinen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia teoreettisesti Suomessa kehitettyä Syväjohtamisen oppimishjelmaa. Sen ”isä” on everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori, johtamisen ja esimiesvalmennuksen dosentti Vesa Nissinen. Hän kertoo johtajuuden olevan inhimillistä vuorovaikutusta, jota jokainen voi oppia.

Syväjohtaminen on malli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. Sen oppimismallin peruskulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen (luottamus), inspiroiva tapa motivoida (innostus), älyllinen stimulointi (oppiminen) ja yksilöllinen kohtaaminen (arvostus).

Tutkimus osoitti, että vuorovaikutusta oppimalla päästään huipputuloksiin. Johtaja toimii esimerkkinä ja laittaa itsensä likoon esimiehenä. Kuuntelemisen taito ja kriittinen suhtautuminen palautteeseen auttavat johtajuudessa. Syväjohtamisen perusoletuksia ovat oikea asenne ja nöyryys ja niiden avulla kehittyminen – huumoria unohtamatta.

Erinomaista johtamiskäyttäytymistä löytyy kaikista kulttuureista ja kaikista organisaatioista. Tärkeimmät piirteet ovat ammattitaito ja oma esimerkki. Ammattitaito muodostuu luottamuksen rakentamisesta ja inspiroivasta tavasta motivoida. Esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, annetut lupaukset pidetään ja turhia lupauksia ei anneta. Oma esimerkki sisältää älyllisen stimuloinnin ja yksilön kohtaamisen. Esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Vuorovaikutus on yksilöllistä, ja aiemmat keskustelut muistetaan. Alaiset tunnetaan henkilökohtaisesti ja heitä kohdellaan tasavertaisina ihmisinä – ei ainoastaan työntekijänä tai alaisena. Esimiestä on helppo lähestyä, ja hän osaa kuunnella ja keskustella.

Opinnäytetyön perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että johtajana kehittyminen vaatii koko työuran aikaista oppimista ja kasvamista ihmisenä. Jokainen tarvitsee työltään turvallisuutta, vuorovaikutusta eli arvostusta sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Asiasanat: syväjohtaminen, vuorovaikutus, luottamus, motivointi, arvostus, innostus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Marja Karvo

Title of thesis: Deep leadership As a Promoter of Human interaction

Supervisor: Jari Fridman

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012 Number of pages: 35+2 appendices

The purpose of the Bachelor's Thesis was to examine theoretically the learning programme of Deep Leadership that has been developed in Finland. Its "father" is lieutenant colonel, Doctor of Philosophy in Education, docent of management and superior training Vesa Nissinen. He tells that the leadership is human interaction which everyone can learn.

The deep leadership is a model which gives as a leader of a foundation and direction for development and growth as a manager. The corner stones of deep leadership are the following: building of the trust confidence (confidence), inspirational motivation (enthusiasm), intellectual stimulation (learning) and individualized consideration (appreciation).

The study showed that by learning interaction the record results are achieved. The manager shows example and puts himself on the spot in the work community. The skill of the listening and the critical attitude to the feedback help in the leadership. Some of the basic defaults of deep leadership are the right attitude and humility and using them for development -- not forgetting humour.

Excellent management behaviour is found in all the cultures and all organizations. The most important features are professional skills and one's own example. The professional skills consist of the building of trust and confidence and of inspirational motivation. The superior tries to operate honestly, fairly and impartially, the given promises are kept and unnecessary promises are not given. Setting one's own example contains intellectual stimulation and individualized consideration. The superior supports innovativeness and creativity of his/her subordinates by questioning anything self evident. Interaction is individual and earlier discussions are remembered. The under are personally known and they are treated as equal people – not only as a worker or subordinate. It is easy to approach the superior and she/he can listen and can discuss.

On the basis of the thesis it can be concluded that developing as a manager requires learning and growth as a human being during the whole work career. Everyone needs a safe working environment, interaction, in other words appreciation and opportunities for learning and development.

Keywords: leadership, interaction, confidence, appreciation, motivation, enthusiasm

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 JOHTAMISTA VOI JA PITÄÄ OPPIA.....	8
2.1 Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa	9
2.2 Syväjohtaminen on silta teorian ja käytännön välillä	11
2.3 Odotukset ohjaavat oppimista	12
3 SYVÄJOHTAMISEN KULMAKIVET JA ULOTTUVUUDET.....	16
3.1 Syväjohtamisen idea.....	18
3.2 Johtajan valmius	20
3.3 Johtamiskäyttäytyminen	21
3.3.1 Luottamuksen rakentaminen.....	22
3.3.2 Inspiroiva tapa motivoida	22
3.3.3 Älyllinen stimulointi	22
3.3.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	23
3.4 Kontrolloitu ja passiivinen johtaminen	23
3.5 Johtamisen vaikutukset	24
4 VUOROVAIKUTUS.....	26
4.1 Vuorovaikutusosaaminen	26
4.2 Vuorovaikutuksen merkitys tuloksenteossa	27
5 CASE: JOHTAJANA KEHITTYMINEN.....	29
6 YHTEENVETO	33
7 POHDINTA.....	34
LÄHTEET	35
LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Syväjohtamisen malli on uusi ja mielenkiintoinen johtamistyyli. Se korostaa ihmisten johtamista. Kun yhdistetään kokemuksen kautta oppiminen ja oikea asenne itsensä kehittämisessä, on löydetty syväoppimisen ydin. Syväoppiminen muodostuu oppimisesta ja johtamisesta. Nissisen kirjoittama kirja ”Syväjohtaminen” on tarkoitettu siviiliesimiesten valmennukseen. Sitä käytetään valmiina runkona oppimisessa, siksi olen halunnut säilyttää osan tekstistä alkuperäisenä. Syväjohtaminen on inhimillistä vuorovaikutusta.

Hyppänen kirjoittaa Syväjohtamisen mallin olevan mullistavin johtamistyylin muutos Suomessa. Se korostaa ihmisten kohtaamisessa kuuntelemista ja valmentamista. Esimerkin näyttämässä näkyy luottamus ja vastuun kantaminen. Motivointi tukeutuu vahvasti visioon ja tavoitteiden voimaan. Oppiminen ja oman ajattelun kehittäminen otetaan huomioon älyllisessä stimuloinnissa. (2009, 258.)

Syväjohtamisen taustalla on maailmanlaajuinen, merkittävä tutkimussuunta, jota kutsutaan johtamisen uudeksi paradigmaksi. Kun on kehitetty syväjohtamisen esimiesvalmennusohjelmaa, on uutta paradigmaa tarkasteltu transformationaalisen johtamiseen liittyvän aineiston avulla. Tutkijayhteisön työ on ollut lupaavinta käsitteellisesti ja runsaan empiirisen tutkimuksen ansiosta. Transformationaalinen johtaja tunnistaa ja ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja vaatimukset. Alaisten sitoutuminen kokonaisvaltaisesti yhteiseen toimintaan saadaan tunnistamalla alaisten motiivit ja tyydyttämällä yhä korkeamman tason tarpeet. Muodostuu stimuloiva ja kehittävä vuorovaikutussuhde, alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan. Johtajasta tulee ihmisten henkisen kasvun agentteja. (Nissinen 2004, 127–128.)

Transformationaalisen johtamisen anti syväjohtamiselle on syväjohtamisen kulmakivien vuorovaikutusperiaatteet. Ne toimivat johtamisessa, opettamisessa, valmentamisessa ja lasten kasvattamisessa ”(sama, 128–129)”.

Vuoden 2008 Mensa-palkinto on annettu Vesa Nissiselle ansioistaan johtajuuden ja esimiestyön kehittäjänä. Älyllinen stimulointi on johtamisen voimavara. ”Olen työssäni tavannut kymmenittäin johtamiseen liittyviä -ismejä. Poikkeuksellisesti juuri Nissisen mallissa

ihminen joutuu syvällisesti tarkastelemaan omaa itseään, tunnistamaan omat virheensä ja sitä kautta pyrkimään kehittymään ei ainoastaan johtajana vaan myös ihmisenä”, toteaa Suomen Mensan puheenjohtaja Lasse Henritius. Inhimillisyyden tuominen osaksi onnistunutta esimiestyötä tukee erinomaisesti yhtä Mensan päätavoitetta: älykkyyden kehittämistä ihmisyyden hyväksi.(Lehdistötiedote 2.11.2008).

Syväjohtamisen valmennusohjelman kouluttaja on Deep Lead Oy. Se on perustettu 1.4.2004 ja se valmentaa yhteisöjä ja yksityisiä henkilöitä. Syväjohtaminen on rekisteröity tavaramerkki. Näin varmistetaan asiakkaan kannalta korkea laatu ja takuu valmennuksen toteutumisesta asiakkaan tarpeita palvelevalla tavalla. Valtakunnallisissa koulutustilaisuuksissa jo tuhansien yritysten edustajat ovat kuulleet syväjohtamisesta. Syväjohtamisen profiileja on näissä yhteyksissä tehty jo yli 20 000 ja vastaajien määrä on ylittänyt 200 000 rajan (11/2011).

Vesa Nissisen perusajatus on syväjohtamisen kulmakivet. Ne ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Esimiesvalmennuksessa otetaan huomioon oppiminen ja siihen liittyvä määrätietoinen koulutettavien itseluottamuksen vahvistaminen ja kehittäminen. (2004, 68.)

2 JOHTAMISTA VOI JA PITÄÄ OPPIA

Johtamisen oppimisen todellisena haasteena on se, että syväoppimisen tuloksia ei voi ennustaa. Ei ole olemassa mittaria, jolla voidaan arvioida kehittymisen mahdollisuudet ja rajat ihmisten johtamisessa. Johtamisen kehittämisessä on siis täysin välttämätöntä, että esimiehet sitoutuvat toteuttamaan syväoppimista omalla työurallaan. Vain näin voidaan vapauttaa itsessä piilevät resurssit ja todellisuudessa nähdä, mitä joskus osataan ja saadaan aikaan yhdessä muiden kanssa. (Nissinen 2004,19.)

Myös kokemukset johtamisesta ja johdettavana olemisena on usein hyvin erilaisia. Kun kokemuksia jaetaan, avartuu käsitys johtamisesta erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Johtamisen perustekijät - organisaation toimivuus, päätöksenteko ja ihmisten kohtaaminen – ovat aina samat. Sen sijaan kaikki toimintaympäristöt ovat ainutlaatuisia, jolloin johtajan kyky soveltaa tasapainoisesti näitä perustekijöitä ratkaisee johtajuuden laadun (sama).

Johtamisen onnistumista voidaan tarkastella erilaisilla aikajäniteillä. Oppimisen ja muutoksessa menestymisen kannalta johtamisen vaikutuksia on tutkittava useiden vuosien päähän. Mikäli arvioidaan johtajien onnistumista vain nykyisen kvartaalitalouden salamannopein mittarein, menetetään se mikä ihmisten johtamisen kannalta on olennaisinta (sama).

Miksi nostaa oppiminen johtajuuden ydinteesiksi, kun tähänkin saakka on pärjätty perinteisin opein? Yhteiskunta on muuttunut. Ihminen ymmärtää yhä selkeämmin itsensä ja oman osaamisensa arvon. Työnantajia ja organisaatioita kilpailutetaan, kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy. ”Herran pelko on viisauden alku”, sanottiin ennen, mutta ei sanota enää, ainakaan sen maallisessa merkityksessä. Työntekijöillä on tiedostettu oikeus odottaa hyvää johtamista. Mitä arvokkaampaa henkilön osaaminen on, sitä kriittisemmin hän suhtautuu kohtaamaansa yrityskulttuuriin. Osaamisella halutaan tuottaa onnistumista ja menestystä. Tämä on mahdollista vain hyvin johdetussa organisaatiossa ”sama, 19–20”.

Johtajien työnkuvat ovat usein karmaisevaa luettavaa. Ihmisten johtamista ja siihen kuluva aikaa ei yleensä ole tehtäviin kirjattu, vaan johtajilta edellytetään asiantuntijatason suorittamista tai ainakin joka paikan höylänä toimimista. Suoranaisia alaisia saattaa olla aivan kohtuuton määrä, kun organisaatiota on ”madallettu”. Ihmisten johtamista ei ole katsottu sen arvoiseksi, että siihen valmentaudutaan tai että se näkyy esimiesten työn suunnittelussa. Asia ei voi olla näin. Hyvään ihmisten johtamiseen vaaditaan esimieheltä aikaa alaisille, oppimiseen tarvittavista resursseista puhumattakaan ”(sama, 20)”.

Esimiehen on alusta lähtien ymmärrettävä, että syväjohtamisen malli ei anna oikeita vastauksia jokaiseen käytännön johtamistilanteeseen. Syväjohtaminen antaa *perustan johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle* (sama).

Syväjohtamisen sisältö keskittyy ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Siksi syväjohtamisen hyödyntämiseen liittyy pieni varaus: kenestäkään ei tule täydellistä johtajaa, vaan oppiminen on jatkuva ja koko työuran kestävä prosessi. Johtajana kasvaminen on aina samalla myös ihmisenä kasvamista, eli oppiminen vaikuttaa kaikilla elämän alueilla. (Nissinen 2004, 20).

Syväjohtaminen edellyttää johtajalta nöyryyttä, sitoutumista ja itsensä likoon laittamista työyhteisössä. Se ei sovi ihmiselle, joka haluaa päästä helpolla (sama).

2.1 Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa

Ajatellaanpa, että johtaminen ilmiönä olisi kuin yksittäisen ihmisen käsitys maapallosta. Jokaisen havainnot, kokemukset ja näkemykset maapallosta rajoittuu omaan näköalaan ja elämänpiiriin. Kun tutkitaan maapalloa, yritetään hakea laajempaa näkökulmaa. Parhaimmillaan tutkija voi olla astronautti, joka tarkastelee maata kaukaa avaruudesta. Vaikka hän silloin näkee jo sen muodon, kuitenkin aina vähintään puolet jää varjoon, katseen ulottumattomiin. (Nissinen 2004, 20–21).

Nissisen toteaa, että johtaminen on erittäin monimutkainen käsite. Mikään yksittäinen tutkimus tai teoriakaan ei voi antaa täydellistä tai yksiselitteistä vastausta johtamisen peruskysymyksiin. Käytäntö osoittaa, että johtamista on paljon tutkittu, mutta yleisesti hyväksyttävää teoriaa ei ole syntynyt nykytietämyksellä. (2004, 21.)

”Johtaminen on läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa jossakin muodossaan, halusimme tai emme. Johdamme itseämme, toisiamme, organisaatioitamme. Johtaminen on yhtä monimuotoinen ilmiö kuin ihmisyysskin” (Nissinen, 2004, 21).

Johtajuuden olennaisin tunnuspiirre saadaan selville kysymällä, *mikä erottaa asiantuntijan ja johtajan toisistaan*. Asiantuntijalla on vastuu lähinnä ”asioista” eli informaatiosta ja päätöksenteosta. Johtajalla on vastuu myös muista ihmisistä ja heidän tekemisistään. Vastuun ja vallan määrää toimintaympäristö. Johtajuuden erottaa muista inhimillisen toiminnan muodoista vastuu ja valta suhteessa muihin ihmisiin. Johtamisen ydin on siis vastuu muista ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista. Johtajuuden käsitteen peruskivi on ainutlaatuisuus, joka on myös johtamisen käsitteen aito ja alkuperäinen ydin. Se tarkoittaa että johtaminen on ihmisten välistä toimintaa. On siis muistettava, että johtajakin on vain ihminen, vahvuuksineen ja kehitystarpeineen. (Nissinen 2004, 21.)

Johtaminen on arvosidonnaista. Parhaimmillaan johtajuus on yksilöllistä arvoja korostavaa ja toteutettavaa. Ihmiskunnan historia osoittaa, että johtajuudella voidaan saada aikaan myös paljon pahaa. Johtajuuteen on siksi liitettävä arvojen tarkastelu. Aidoimmillaan johtaminen on yhteiskunnallisesti tärkeimpien arvojen toteuttamista ja edistämistä. (Nissinen 2004, 22.)

Oikeutuksen johtajuudelle ja johtajan toimille antaa yhteisistä käsityksistä ja jaetuista arvoista kumpuava eettisyys, joka yhdistetään oman organisaation perustehtävään. Oikein ymmärrettynä yrityksen taloudellinen kannattavuus ei ole millään tavoin ristiriidassa tämän periaatteen kanssa: vain riittävällä tavalla menestyvä yritys voi pitää hyvää huolta henkilöstöstään (sama).

Jokainen voi miettiä johtamista kysymällä, toimitaanko ja tehdäänkö päätöksiä tavoitellen omaa vai yhteisön etua. Siinä on ihmisenä olemisen ja johtamisen peruskysymys. Vastaukset kysymyksiin ovat harvoin täysin selkeitä eri toimintaympäristöissä (sama).

Johtajan on tiedettävä suunta. Johtaminen rakentuu kokonaisnäkemykselle, joka muodostuu organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Tämä edellyttää johtamiselta kykyä hahmottaa toimintaympäristönsä ja arvioida sen muuttumista tulevaisuudessa. Siis johtamiselta – ei johtajalta. Johtajan tehtävä on aikaansaada menestystä tukevaa toimintaa yhdessä muiden ihmisten kanssa (sama).

Johtajan ei tarvitse olla yli-ihminen, jos hän saa muut ihmiset aidosti mukaan tärkeimpiin prosesseihin. Esimerkiksi ennakoivaan johtamiseen on saatava mukaan koko henkilöstöstä oikeat ihmiset tehtävästä riippumatta. Tältä pohjalta on mahdollista määritellä ryhmien ja yksilöiden toiminnalle tavoitteita, jotka ovat keskenään linjassa, realistisia mutta myös haastavia. Tavoitteet koetaan innostavina, kun pystytään kuvaamaan myös ne myönteiset vaikutukset, joita tavoitteiden saavuttamiseen liittyy "(sama, 22–23)".

Johtamisella pitää luonnollisesti syntyä myös tuloksia. Tuloksellisuus on määritettävä kriteerein, jotka kumpuavat organisaation perustehtävistä ja niiden saavuttamisesta ajan oloon. Tuloksellisuus ja arvot yhdistyvät kestäväen kehityksen periaatteessa. Kaupallisilla markkinoilla toimivan organisaation on oltava kannattava. Julkisyhteisön on toimittava kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Oikeat mittarit kunkin organisaation tuloksille löytyvät näistä periaatteista ja lähtökohdista "(sama, 23)".

Ihmisille on kaikissa tapauksissa tärkeää, että heitä ei käsitellä vain resursseina tai tuotannontekijöinä vaan myös kanssaihmisinä. Ihmisen arvon johtajalle pitää olla huomattavasti enemmän kuin vain hänen tekemänsä työn taloudellinen arvo (sama).

2.2 Syväjohtaminen on silta teorian ja käytännön välillä

Silta mahdollistaa kulkemisen, mutta ylitys edellyttää käyttäjältään liikettä. Johtajana kehittyemisessä vaadittava liike on omaa kriittistä ajattelua. Tämän ajattelun on kohdistuttava sekä itseen että muihin ihmisiin. Erittäin vaativaksi tämän ajatustyön tekee toimintaympäristöstä lähtevä monimuotoisuus ja tarve jatkuvaan oppimiseen. (Nissinen 2004, 23.)

Johtajaksi oppiminen lähtee omasta tahdosta ja myönteisestä asenteesta. Koska ihmisten johtajana kehittyminen on usein muilta ihmisiltä tulleesta palautteesta oppimista, nöyryys on oikean asenteen ytimessä. Vain nöyränä kyetään jatkuvasti oppimaan omista ja muiden käytännön kokemuksista. Oikea asenne on yksi syväjohtamisen perusoletuksista ja keskeisistä haasteista (sama).

Korkealaatuisen johtamisvalmennuksen tärkein tunnusmerkki on myönteisen kehitymisasenteen luominen ja vahvistaminen. Ilman myönteistä asennetta ei tule pysyviä oppimistuloksia eli syväoppimisen avulla syntyviä muutoksia johtamiskäyttäytymisessä. Pelkkä hetkellinen noste tai innostus ei täytä tätä vaatimusta. Johtajana kasvaminen on arjessa tapahtuvaa jatkuvaa työtä, jossa ei ole oikotietä "(sama, 24)".

Johtaminen on osaamista, jota kehitetään oppimalla. Jokaisella on johtamisen kokonaisuuteen liittyviä oppimismahdollisuuksia ja käyttämätöntä potentiaalia. Jokaisella on persoonaan ja luonteeseen sitoutuvat oppimisen rajat. On vastattava kysymykseen, millainen on johtamispotentiaali ja missä kulkee oppimisen rajat? Näihin kysymyksiin löytyy vastaus vain etsimällä (sama).

"Etsimistä ei ole vain satunnaiset tapahtumat ja niistä tehdyt havainnot. Syväjohtamisen mukainen oppimisprosessi on ohjattu ja jatkuva. Tällaisessa prosessissa johtajana kehittyminen ja kasvaminen ovat tehokasta ja palkitsevaa (sama).

"Johtajaksi synnyttään"-väite on vaikuttanut haitallisimmin johtamisen kehittämiseen Suomessa. Alun perin tällä väittämällä lieenee viitattu karismaattisuuteen. Syväjohtamisen johtajaprofiilien analyysi osoittaa, että nuorten esimiesten todellinen vuorovaikutuskarisma on harvinainen ilmiö. Vain muutamalla prosentilla esimiehistä on vahvaa karismaa eli luontaista johtamista tukevaa kykyä saada muut ihmiset mukaan ja sitoutumaan toimintaan. Muut kaipaavat lisäksi oppimisen tuomaa varmuutta. Karisma ei takaa riittävää ammattiosaamista eikä toimintaympäristön muutoksen hallintaa "(sama, 24–25)".

Erityisesti esimiehet, joilla on todellisuudessa eniten oppimistarpeita, kärsii "johtajaksi synnyttään" hokemasta, koska se on luonut kielteisen asenteen johtajana kasvamista kohtaan. Väärin tulkittuna se kyseenalaistaa kokonaan oppimisen mahdollisuuden ja siten myös oppimisen tarpeellisuuden. Tähän virheeseen ei yhteiskunnalla ole enää varaa, päinvastoin "(sama, 25)".

Toimintaympäristömme muutos kiihtyy, vain nopeimmin oppivat yksilöt ja heidän avullaan vauhdikkaasti kehittyvät organisaatiot menestyvät. Johtamisella tuetaan oppimista ja opin hyödyntämistä. Se edellyttää, että esimiehen on kyettävä toimimaan oppimisen esimerkkinä. Vaatimus ei ole dramaattinen, koska oppimistahan tapahtuu lähes luonnostaan joka päivä. *Kysymys on enemmänkin oppimisen avoimuudesta.* (Nissinen 2004, 25.)

Syväjohtaminen ei ole kaiken kattava näkökulma johtamiseen. Se luo painopisteen johtajana kehittymiseen ja liittää sen ihmisten johtamiseen. Sisällöllisesti syväjohtaminen tiivistää olennaisimman, tutkimuksella vahvistetun ja käytännössä yhteisistä kokemuksista löytyvän tiedon parhaista johtamiskäytännöistä, Näkökulma on selkeä ja tietoisesti valittu. Näkökulman valinta tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että syväjohtaminen antaa konkreettisen mallin, perusteet ja työkalun johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle (sama).

Syväjohtamisen ydin on parhaiden johtamiskäytäntöjen eli tutkimuksella tehokkaasti osoitettujen johtamiskäyttäytymisten kuvaus. Jotta nämä parhaat johtamiskäytännöt saadaan tukemaan yksilöllistä johtajana kehittymistä ja kasvua, on tässä näkökulmassa kyettävä rakentamaan konkreettinen yhteys jokaisen omaan työhön ja johtamiskokemuksiin. Kysymys on klassisesta oppimisen peruskysymyksestä: kuinka saadaan rakennettua oppimista tukeva yhteys teorian ja käytännön välille? "(sama, 25–26)".

Syväjohtamisessa tämä yhteys rakennetaan johtamiskäyttäytymisen ja syväjohtamisen mallin avulla. Johtamiskäyttäytyminen on toimintaa, joka perustuu persoonallisiin valmiuksiin ja saa aikaan työyhteisössä erilaisia vaikutuksia. Palautteen avulla tähän ketjuun saadaan tarvittava takaisinkytkentä. Oppijalle muodostetaan tällä tavoin vertailukohta, johon hän peilaa omia kokemuksiaan ja saamaansa palautetta. Itseohjautuvuus on välttämätöntä, koska toimintaympäristön tuntemus edellyttää esimieheltä kykyä omakohtaiseen ajatteluun ja syy-seuraussuhteiden analysointiin "(sama, 26)".

Syväjohtamisessa henkilökohtaisesta johtajana kehittymisen prosessista tehdään avoin. Saatu palaute ja siitä tehdyt johtopäätökset käsitellään palautetta antaneiden henkilöiden ja ryhmien kanssa. Oppiminen ja johtaminen lähestyvät vääjäämättä toisiaan: esimies antaa muille ihmisille konkreettisen mallin oppimisesta oman esimerkin avulla "(sama, 26–27)".

2.3 Odotukset ohjaavat oppimista

Syväjohtamisen valmennuksessa johtajakoulutukseen kohdistuvia odotuksia pohditaan sekä henkilökohtaisesti että pienissä ryhmissä. Odotuksista keskustellaan ja valmentaja kokoaa ne listaan. Odotukset hahmottavat oppimisprosessin. Odotuksista muodostuu myös perusta valmennuksen palautteelle ja arvioinnille: mitä paremmin odotuksiin pystytään vastaamaan, sitä

onnistuneempana valmennusta voidaan pitää välittömän arvioinnin näkökulmasta. Palaute ei takaa valmennuksen todellista vaikuttavuutta, mutta se on selvässä yhteydessä osallistujien oppimisasenteeseen ja sitoutumiseen. (Nissinen 2004, 27.)

Johtajakoulutukseen kohdistuu monenlaisia odotuksia. Valmennustapahtumien perusteella esimiestehtävissä jo toimivien *henkilökohtaisia odotuksia* voimakkaimpia ovat seuraavat:

- itsetuntemuksen parantaminen
- vuorovaikutustaitojen monipuolinen kehittäminen
- ihmisten sitoutumisen oppiminen
- ongelmatilanteiden hallinta
- oman oppimisen systemaattinen kehittäminen. (sama)

Tiivistettynä kahteen pääkohtaan odotukset rakentuvat vuorovaikutustaitojen kehittämisen ja oppimaan oppimisen ympärille. Ihmistuntemus ja itseohjautuvuuden tarve johtajana kehityksessä nousevat aina esille. Ammattiosaamiseen, tietoihin ja taitoihin liittyviä haasteita tuodaan tämän kysymyksen kohdalla esiin verrattain vähän. Tehtävä- ja organisaatiolähtöisistä odotuksista tärkeimpiä ovat:

- oppimisen hallinnan menetelmät
- ihmisten sitoutuminen
- erilaisten kompetenssien määrittely ja tunnistaminen
- johtajavalinnat
- yleisesti henkilöstön kehittämiseen liittyvät eri näkökulma (sama)

”Organisaatiolähtöisten odotusten taustalla on selkeä tarve hahmottaa johtajuuden kehittämisen kokonaisuus. Johtajuuden kehittämiseen halutaan perusteltu ja riittävän kattava lähestymistapa – punainen lanka –” (Nissinen, 2004, 27).



KUVIO 1. Johtaminen on osaamista. (Nissinen 2004,28.)

Johtamisosaamisen pyramidi (kuva 1) sisältää merkittävää kritiikkiä yhteiskunnassamme vallitsevia koulutuskäytäntöjä kohtaan. Näyttää siltä, että uskomme ammattitiedon ylivoimaisuuteen on syönyt tilan johtamisosaamisen muilta osa-alueilta. On myös mahdollista, että emme ole löytäneet oikeita sisältöjä ja menetelmiä johtamiskoulutuksen haasteisiin. Perimmäisenä kysymyksenä ovat kuitenkin ymmärryksemme johtajuuden merkityksestä organisaatioiden ja yhteiskunnan menestykselle. (Nissinen 2004, 28.)

Syväjohtamisen näkökulmasta johtamisosaamisen perusta on syväoppiminen eli *oppimisen oppiminen*. Muuttuvassa maailmassa, vaihtuvissa tehtävissä, uusien ihmisten ja teknisten järjestelmien parissa johtajana menestyminen edellyttää jatkuvaa oppimista. Myös oppimisen pitää olla tavoitteellista ollakseen tehokasta. Kuka määrittelee minulle johtamiseen liittyviä oppimistavoitteita yli vaihtuvien tehtävien ja organisaatorajojen? Se olen minä itse. Kun tähän lähestymistapaan liitetään oma aito motivaatio ja halu kehittyä johtajana, lähestytään itseohjautuvuutta "(sama, 28–29)".

Vuorovaikutusosaaminen ja ammattiosaaminen ovat johtajuuden ulospäin näkyviä osaamisalueita. Osaamisen oppijana tulee kohdistua molempiin, mikäli haluaa kehittyä tasapainoiseksi esimieheksi. Johtamisvalmennusten tarvekartoitukset osoittavat kiistatta, että yhteiskuntamme virallinen koulutusjärjestelmä ei tuota esimiehille riittävästi oppimisen osaamista ja vuorovaikutusosaamista. Pyramidi ei ole vahva, jos se on rakennettu pettävälle perustalle "(sama, 29)".

Itsenäisen organisaation näkökulmasta johtamisen kehittämisen strategiaa taustalla olevan lähestymistavan tulisi päteä johtajavalinnoista aina oppimiseen ja arviointikäytäntöihin saakka. Näin organisaatiolle syntyy johdonmukainen ja kattava käsitys halutusta johtamiskulttuurista sekä siihen ohjaavasta oppimiskäytännöstä. Elämme kuitenkin vielä aikaa, jossa johtamisosaamisen tärkeimmät alueet jäävät usein valintatilanteissa kokonaan arvioimatta. Johtajanimityksiä ei tehdä todellisten näyttöjen vaan ansioluetteloiden (tutkintotodistukset, nimitysasiakirjat ja määrällinen kokemus johtaja-asemassa) perusteella. (Nissinen 2004, 29.)

3 SYVÄJOHTAMISEN KULMAKIVET JA ULOTTUVUUDET

Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet löytyvät kaikista kulttuureista ja kaikista organisaatioista. Kun kysytään henkilöiltä kokemuksia erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä, niin jo viiden tai kuuden henkilön kokemuksista saadaan hyvä käsitys erinomaisesta johtamisesta. Oikeudenmukainen, innostunut, osaa kuunnella ja myöntää omat virheensä ovat ominaisuuksia, joita toivotaan olevan erinomaisella esimiehellä. (Nissinen 2004, 31–33.)

Kartoituksen perusteella päästään syväjohtamisen *kulmakiviin*, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet ovat ammattitaito ja oma esimerkki. Ammattitaito on luottamuksen rakentamista ja inspiroivaa tapaa motivoida. Oma esimerkki on älyllistä stimulointia ja yksilöllistä kohtaamista "(sama, 32–33)".

Luottamuksen rakentamisessa esimies toimii tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja rehellisesti. Hän pitää sanansa ja lupauksensa sekä osaa tehdä päätöksiä. Johdonmukaisuus, vastuun kantaminen kaikissa tilanteissa ja rohkeasti toimiminen, kuuluvat myös luottamuksen rakentamisen "(sama, 33)".

Inspiroivassa tavassa motivoida esimies hahmottaa kokonaisuuden, antaa selkeät ja haastavat tavoitteet. Hän on valmis laittamaan itsensä likoon, on innostunut, osaa kannustaa ja palkita, muistaa huumorin käytön ja pyrkii löytämään positiiviset seikat (sama).

Älyllinen stimulointi tarkoittaa esimiehen toimintaa, jossa hän jakaa vastuuta alaisilleen ja antaa myös tilaa ja toiminnanvapautta. Hän ei jätä yksin, rohkaisee ideoimaan ja palautteen antaminen toimiin kahteen suuntaan. Hyväksyy, ettei asioista tarvitse aina olla samaa mieltä, myöntää omat virheensä ja näkee virheet oppimismahdollisuutena (sama).

Yksilöllinen kohtaaminen on vuorovaikutusta. Esimies on aidosti kiinnostunut ihmisistä, osaa kuunnella ja on helposti lähestyttävä. Hän myös pitää huolta alaisistaan, on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa, hän tuntee alaisensa ja hyväksyy ihmisten erilaisuuden (sama).

Syväjohtaminen tiivistyy tavoittelemisen arvoiseen johtamiskäyttäytymiseen. Kulmakivet löytyvät kaikkialta ihmisten menneisyydestä, ihmiskunnan kirjoitetun historian sivuilta. Ellei ihminen itsessään oleellisesti muutu, tuo syväjohtamisen kuvaama johtamiskäyttäytyminen tulevaisuudessakin ylivoimaisia tuloksia ajan mittaan. Tämän vahvistaa taustalla oleva maailmanlaajuinen empiirinen tutkimus. (Nissinen 2004, 33.)

Ihmisen perustarve on turvallisuus kaikissa toimintaympäristöissä. Seuraava tarvetaso liittyy vuorovaikutukseen eli muihin ihmisiin: haluamme olla sosiaalisesti hyväksytyjä ja arvostettuja. Ylin tarvetaso liittyy kasvuun ja kehittymiseen. Syväjohtaminen vastaa ihmisten tarpeisiin. Jokainen tarvitsee työltään

- *turvallisuutta* eli jatkuvuutta, työkykyä ja oikeudenmukaista palkkaa
- *vuorovaikutusta* eli arvostusta, hyväksyttynä olemisen tunnetta ja hyvää työilmapiiriä
- *kasvua* eli oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia sekä työn sisällä että siihen liittyen "(sama, 34–35)".

Syväjohtamisen neljän kulmakiven - luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, yksilöllinen kohtaaminen – tasapainoisella käytöllä esimies pystyy vastaamaan kaikkiin ihmisen perustarpeisiin. Tästä syystä syväjohtamisen kulttuuriin systemaattisesti pyrkivät organisaatiot ovat yksilön näkökulmasta ylivoimaisen houkuttelevia "(sama, 35)".

On pidettävä mielessä, että esimieshän ei koskaan yksin muodosta työyhteisön toimintakulttuuria, jokaisella ihmisellä on sen rakentamisessa oma vastuunsa. Esimiehen tulee toimia aloitteentekijänä, jotta yhteistä kulttuuria voidaan kehittää. Kun oikeita aloitteita tuetaan omalla oppimisen esimerkillä, on muutoksen johtamisen inhimillinen perusta olemassa (sama).

Mikäli organisaatio ei toimintansa peruslähdekohdista johtuen pysty tehokkaasti kilpailemaan tarvehierarkian kaikilla tasoilla – oppimisen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, ammattiosaaminen – haasteet ja mahdollisuudet on analysoitava tarkasti. Omat vahvuudet on löydettävä mahdollisuuksien avulla. Esim. julkishallinnossa ei kaikin osin pystytä kilpailemaan palkoilla yksityissektorin kanssa. Onko rekrytointi ja osaamisen varmistaminen tuomittu epäonnistumaan? Ei ole, päinvastoin. Lähtöoletuksena on se, että julkishallinnonkin palkat ovat "kipurajan" yläpuolella ja keskenään suhteessa oikeudenmukaiset. Erinomaisella esimiestyöllä siirretään yksilöllisesti tarvehierarkian painopiste sen ylemmälle tasolle. Laajat kansalliset ja kansainväliset työn sisältöön ja omaan työhön sitoutumiseen liittyvät kyselytutkimukset vahvistavat tämän mekanismin olemassaolon (sama).

Tarvitaan turvallisuutta ja samalla nähdään, että toimintaympäristö muuttuu ympärillämme väistämättä, "Lintukotoa" eli muuttumatonta olotilaa ei ole olemassakaan. Muutosta on kyettävä hallitsemaan riittävästi, silloin se poistaa epävarmuutta ja pelkoa "(sama, 36)".

Oppiminen on tärkeä keino hallita muutosta, ottaa se omaan ohjaukseen ja jopa nautti siitä. Oppiminen luo sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Oppimisen olemassaolo tekee muutoksen mahdolliseksi, erityisesti käyttäytymistieteellisessä näkökulmassa. (Nissinen 2004, 36.)

Muutoksen johtamisesta puhutaan paljon. Johtajia valmennetaan muutoksen johtajiksi. Usein päädytään esittämään muutos prosessina, jolla on alku ja loppu sekä tietyt vaiheet ja toimenpiteet. Harvoin muistetaan painottaa, että muutoksen johtaminen perustuu ihmisten kykyyn oppia. Prosessit tulevat vasta junan jälkimmäisessä vaunussa (sama).

Todellisina muutoksen johtamisen vatureina ovat johtajat, jotka saavat ihmiset oppimaan *omasta* halustaan. Erilaiset hätäoperaatiot, kuten joukkoirtisanomiset, asettuvat tämän ajattelun ulkopuolelle. Rehellisyyden nimissä on todettava, että näissä tilanteissa strategisen tason johtamisessa on epäonnistettu katkerasti jo huomattavasti aikaisemmin (sama).

Syväjohtamisen kulmakivistä (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) löytyy myös perusteltu ratkaisu tärkeimpään johtamisen perusparadoksin asettamaan ristiriitaan. Pysyvyys rinnastuu turvallisuuteen ja muutos oppimiseen. Molemmat ovat läsnä, mikäli johtaja kykenee omassa toimintaympäristössään löytämään johtamiseen tasapainon kulmakivien varassa (sama).

Johtamiskäyttäytymisen teorian pohjalta on rakennettu syväjohtamisen malli, joka antaa perustan tärkeimmälle oppimisen työkalulle eli syväjohtamisen johtajaprofiilille. Syväjohtamisen malli on luonteeltaan käyttäytymistieteellinen, ja sellaisena tietenkin se on karkea kuvaus tosielämän monimuotoisuudesta. Otin riskin ja kehitin mallin, koska sen olemassaolo on välttämätöntä konkreettisen oppimistyökalun kehittämiseksi "(sama, 36–37)".

Syväjohtamisen valmennuksessa teoria ja käytäntö kohtaavat esimiehen arjessa tämän ajattelun ja sitä tukevien menetelmien avulla. Monimuotoisuudesta johtuen työkalukaan ei aina anna ihmiselle valmiita vastauksia. Tätä on syytä korostaa, koska tässä suhteessa syväjohtamisen mallin voi ymmärtää helposti (tahallisesti) väärin. Johtajaprofiili tukee valmennettavan henkilön omaa analyysia ja antaa valmennuksen sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisen kielen. Syväjohtamisen kulmakivet ja niihin perustuva syväjohtamisen malli luovat kokonaisuutena oppimisen näkökulman, johon jokainen voi peilata vahvuuksiaan ja kehitystarpeitaan johtajana "(sama, 37)".

3.1 Syväjohtamisen idea

Syväjohtamisen idea on esimiesvalmennuksen perusta ja oppimisen malli. Syväjohtaminen rakentuu johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ja siitä, mikä < toimii syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla kerätään yksittäisille johtajille palautetta. Tästä palautteesta muodostuu henkilökohtainen johtajaprofiili, jota

voidaan tukea vielä kokoamalla avointa sanallista palautetta esimiehen vahvuuksista ja kehitystarpeista. (Nissinen 2004, 37–38.)

Käytetty johdonmukainen lähestymistapa rajoittaa mallin rakennetta: malliin on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita *ulkoisella palautteella voidaan luotettavasti arvioida* "(sama, 38)".



Kuva 2. Syväjohtamisen malli. (DeepLead)

Valmiudesta malli sisältää vain yhden ulottuvuuden, ammattitaidon. Syväoppimisen prosessin ymmärtäminen ja sisäistäminen edellyttää harjaantumisvaiheessa, että valmiudesta on ainakin yksi ulottuvuus mukana. Ammattitaito perustuu oppimisen kautta syntyneeseen tietotaitoon ja näkyy myös ulospäin päätöksenteossa. (Nissinen 2004, 38.)

Johtamiskäyttäytymistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella: syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen puolestaan jakautuu edelleen neljään alulottuvuuteen eli kulmakiviin, joita ovat: 1. luottamuksen rakentaminen, 2. inspiroiva tapa motivoida, 3. älyllinen stimulointi ja 4. ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (sama).

Johtamisen kaikista mahdollisista *vaikutuksista* malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Ulottuvuudet mahdollistavat välittömän arvioinnin oman johtamiskäyttäytymisen ja saavutettujen vaikutusten välillä. On muistettava, että johtamisen varsinaiset lyhyen ja pitkän aikavälin tulostittarit ovat ne, joita organisaatiossa on sovittu käytettäväksi (sama).

Malli ja siihen liittyvä kysymyssarja rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta. Malli perustuu johtamiskäyttäytymisen viitekehykseen. Johtajana kehittyminen on syväjohtamisen näkökulmasta oppimista, jonka olennaiset tekijät ja yhteydet ilmenevät johtamiskäyttäytymisen viitekehyksessä "(sama, 38–39)".

Johtamiskäyttäytymisen viitekehys on syväjohtamisen sisäisen logiikan tiivistys. Valmius johtajana antaa perustan johtamiskäyttäytymiselle työyhteisöissä, joka puolestaan johtaa vääjäämättä tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla voi tarkastella tätä vaikutusketjua toiseen suuntaan, takaisinkytkentänä. Ulkoisella palautteella saadaan tietoa siitä, miten johtaminen on koettu ja millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. (Nissinen 2004, 39.)

Ratkaisevaa oppimisen kannalta on se, toimiiko sisäinen palauteprosessi eli kykeneekö esimies syväoppimaan. Mikäli hän selviää myös tästä viimeisestä haasteesta, muodostuu viitekehykseen jatkuva virtaus, eli kehittyminen on mahdollista. Minkä tahansa elementin tai yhteyden puuttuminen katkaisee virtauksen, eikä syväoppiminen voi toteutua (sama).

3.2 Johtajan valmius

Johtajan valmius on persoonaan sitoutuva, kaksitahoinen käsite. Tämän käsitteen ensimmäinen osa on yksilö nyt, sellaisena kuin perityt ominaisuudet, kasvatusta, kokemukset, koulutus ja muut seikat ovat häntä elämän varrella muokanneet. Toisen puolen tästä käsitteestä muodostaa hänen oppimispotentiaalinsa. (Nissinen 2004, 39.)

Tässä avautuu myös syväjohtamisen ihmiskuva. Se on toisaalta realistinen, hyväksyy yksilön sellaisena kuin hän on, vahvuuksineen ja kehitystarpeineen. Mutta syväjohtamisen ihmiskuva on myös myönteinen, kasvuhakuisuutta korostava "(sama, 39–40)".

Meissä jokaisessa on paljon oppimispotentiaalia. Tämän potentiaalın arvioiminen johtamiskäyttäytymisessä on hyvin hankalaa. Itse asiassa ainoa keino saada selville jotakin omista oppimismahdollisuuksistaan on käydä rohkeasti käsiksi itsensä kehittämisen prosessiin. Vasta tässä prosessissa avautuu näkymiä siihen, missä toiminnan todelliset rajat voivat olla. "(sama, 40)".

Syväoppiminen edellyttää valmiutta kriittiseen itsearviointiin. Valmius on oman sisäisen kehittämistyön alue, syväoppimisen areena. Valmius ratkaisee, pystyykö esimies kasvamaan johtajana. Ulkopuolelta tulevan palautetiedon syvälinen käsittely ja miksi – kysymysten esittäminen johtavat onnistuessaan siihen, että esimies arvioi itse kriittisesti omia arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan (sama).

Mietitäänkö tilannetta jossa esimies saa luotettavalla tavalla tietää, että kehittyäkseen hänen pitäisi opetella *kuuntelemaan* ihmisiä paremmin. Nyt hänen tulisi pohtia, kuinka tähän on tultu. Eikö hän yleisesti ottaen arvosta muita ihmisiä ja heidän mielipiteitään? Asennoituuko hän tiettyihin henkilöihin siten, että he ymmärtävät mielipiteitensä olevan yhdentekeviä? Vai ovatko kiireestä johtuen toimintatavat vain muokkautuneet sellaisiksi, että hän yrittää jatkuvasti tehdä kolmea asiaa yhtä aikaa "(sama, 40–41)"?

Syväjohtamisen prosessin tavoitteena on, että esimies itse löytää tekijän, joka aiheuttaa tarpeen kehittää johtamiskäyttäytymistä. Purkamalla ja eliminoimalla tämän syyn esimies voi uskottavasti ja pysyvästi muuttaa käyttäytymistään. Ilman tätä prosessia muutokset käyttäytymisessä ovat helposti vain temppuja, osa arkista roolipeliä. Syväjohtaminen on pyrkimystä aitoon, luonnolliseen ja tätä kautta myös persoonalliseen johtamiskäyttäytymiseen. Temput ja roolit eivät ole syväjohtamisen tavoitteen mukaisia. (Nissinen 2004, 41.)

Valmius johtajana on sekä johtamiskäyttäytymisen että johtajana kehittymisen perusta. Koska kukaan ei työskentele tyhjiössä, toimintaympäristö vaikuttaa aina enemmän tai vähemmän valmiuden käyttömahdollisuuksiin (sama).

Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan nykyisessä tehtävässään tarvittavia tietoja ja käytännöllisiä taitoja. Näkemys johtajan yleisestä valmiudesta luo perustaa arvioinneille. Syntyvä tulos perustuu muiden ihmisten arvioon esimiehen osoitetuista tiedoista ja taidoista. Oma käsitys tarvittavasta osaamisesta ei välttämättä aina vastaa muiden ihmisten käsitystä (sama).

3.3 Johtamiskäyttäytyminen

Useiden tutkijoiden mielestä johtamisen tarkastelua tulee suunnata yhä enemmän johtajan todellisen toiminnan tutkimiseen. Näkökulma perustuu realistiseen käsitykseen oppimisen todellisista mahdollisuuksista suhteessa yksilön omaan asenteeseen. Syväjohtaminen, jonka tärkein käsite on johtamiskäyttäytyminen, edustaa konkreettisesti tätä suuntausta. (Nissinen 2004, 41.)

Johtamiskäyttäytyminen on se osa johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta havainnoida ja arvioida. Johtamiskäyttäytymistä voidaan myös harjoitella valmennustilanteissa. Johtamiskäyttäytymisen käsite on laaja, sillä se pitää sisällään kaikki ne havainnot, joita muut ihmiset esimiehestä tekevät. Tämä havainnointi ja tiedon kulku ei rajoitu pelkästään työympäristöön. Haluttiinpa tai ei, niin esimerkiksi se, mitä esimies tekee vapaa-ajallaan, vaikuttaa myös ihmisten käsitykseen hänestä. Tähän käsitykseen törmätään arkipäivän vuorovaikutustilanteissa "(sama, 41–42)".

Johtamiskäyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteissa ollaan läsnä kokonaisena ihmisenä, jolloin mitään inhimillisen toiminnan näkökulmaa ei voi jättää huomiotta. Erityisin tärkeää on oman tunne-elämän ja oman tunnepohjaisen reagoititapojen tunnistaminen ja hallinta. Edellä mainittua avataan tutkimuskirjallisuudessa tunneällyn käsitteen avulla "(sama, 42)".

Johtamiskäyttäytyminen tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä, ja tämä ympäristö vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti johtamiskäyttäytymiseen.

Tärkeä lähtökohta oppimiselle on tunnistaa, miten toimintaympäristö ohjaa käyttäytymistä. (Nissinen 2004, 42).

3.3.1 Luottamuksen rakentaminen

Tärkein syväjohtamisen kulmakivistä on luottamuksen rakentaminen, koska keskinäinen luottamus on vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Esimiehen on pyrittävä toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Hän ei anna turhia lupauksia, mutta annetut lupaukset pidetään. Hänen toimintansa on johdonmukaista ja päätöksenteko onnistuu. (Nissinen 2004, 42.)

Luottamusta rakentaa erityisesti se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Johtajalla on rohkeutta seisoa sanojensa ja alaistensa takana. Eettinen ja moraalinen perusta johtamiselle on vahva, sillä esimies käyttää legitiimiä valtaansa harvoin eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. (Nissinen 2004, 42.)

3.3.2 Inspiroiva tapa motivoida

Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu toiminnan tavoitteellisuuteen ja myös esimiehen kykyyn osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin. Ryhmäkiinteys kasvaa haastavien, ponnisteluja vaativien tavoitteiden avulla, yhteisten kokemusten myötä. Luottamus tulevaisuuteen, myönteisten seikkojen esiin tuonti ja optimismi vahvistavat toimintakykyä. Huumori keventää arjen työtä. (Nissinen 2004, 43.)

Alaiset otetaan mukaan määrittämään tavoitteita. Ryhmälle asetetaan selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat, esimies mukaan lukien. Tavoitteet asetetaan korkealle, ja omalla esimerkillään innostaen esimies kannustaa muita. Esimies jakaa aina tilaisuuden tullen kiitosta ja kehittää uusia, yllättäviä tapoja palkita alaisiaan hyvistä suorituksista. Tarpeen niin vaatiessa esimies on itsensä likoon laittamisella lunastanut oikeuden myös käyttää tahtoaan, kun päätetään tavoitteiden suunnasta (sama).

3.3.3 Älyllinen stimulointi

Esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusolelut kyseenalaisiksi. Esimies hakee ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Näin hän saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita.

Luovuuteen rohkaistaan. Yksilön virheistä ei rangaista julkisesti, vaan virheet nähdään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa ja niistä pyritään oppimaan. (Nissinen 2004, 43.)

Alaisilta pyydetään ideoita ja heitä otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Alaisten sallitaan yrittää uusia ratkaisuja eikä heidän odoteta olevan aina johtajan kanssa samaa mieltä. Johtamiskäyttäytymisessä korostuu taitava palautteen käyttö: esimies osaa antaa ja ottaa palautetta, niin myönteistä kuin kielteistäkin, eikä hän kaihda myöskään myöntää omia virheitään. Esimies on alaistensa valmentaja (sama).

3.3.4 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon innostukseen muista ihmisistä. Esimiehen käyttäytymisestä näkee sen, että hän hyväksyy yksilölliset erot ihmisten välillä ja toimii sen mukaan. Esimies viettää riittävän paljon aikaa alaistensa parissa ja oppii näin myös tuntemaan heidät. (Nissinen 2004, 44.)

Vuorovaikutus on yksilöllistä – esimies muistaa aiemmat keskustelut, tuntee alaisensa henkilökohtaisesti ja kohtelee häntä tasavertaisena ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä tai alaisena. Esimies osaa kuunnella ja keskustella, häntä on helppo lähestyä. Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat päätöksentekoa. Esimerkiksi perheeseen ja terveyteen liittyvät kysymykset sivuuttavat arkiset työtehtävät (sama).

3.4 Kontrolloiva ja passiivinen johtaminen

Kontrolloiva johtaminen on syväjohtamisen mallissa seurannan, valvonnan, sanktioiden ja muiden vallankäyttöön perustuvien ohjauskeinojen ulottuvuus. Se ei liity organisaation tarpeellisiin järjestelmiin: turvallisuuteen tai laatuun. Kontrolloivaa johtamista ei ihmisten välillä voida kokonaan sivuuttaa, vaikka se asettuukin empiiristen havaintojen mukaan hyvin suoraan luottamuksen ”vaakakupimaiseksi” vastapariksi: mitä enemmän kontrollia, sitä vähemmän luottamusta. (Nissinen 2004, 44.)

Kontrolloiva esimies ei pysty luottamaan alaisiinsa riittävästi. Luottamuksen puute näkyy tiukkana valvontana. Esimies pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse ja uskoo, että alaiset tekevät työnsä hyvin ainoastaan silloin kun heitä valvotaan. Esimies keskittyy toiminnassaan lähinnä virheiden ja normaalista poikkeavien suoritusten etsintään ja niistä rankaisemiseen. Jos kontrollointi korostuu johtamiskäyttäytymisessä liikaa, alaiset muuttuvat passiivisiksi, yrityshalu hupenee ja oma-aloitteisuus katoaa, koska uusia asioita ei uskalleta kokeilla. Tehokkuus on näennäistä, yksilöt ja ryhmät taantuvat. Syntyy ”latistuksen mankeli” (Esa Saarinen) (sama).

Passiivinen johtaminen on käytännössä ei-johtajuutta. Passiivisesti johtava esimies työskentelee pääasiassa omissa oloissaan. Hän puuttuu asioihin vasta kun on pakko, virhe on jo tapahtunut eikä alaisten toimivaltuudet riitä asian ratkaisemiseen. Esimies joko olettaa organisaation rakenteen ja rutiinien antavan riittävät perusteet työn tekemiselle tai on menettänyt motivaationsa esimiestyöhön. (Nissinen 2004, 45.)

Pahimmillaan passiivinen johtaminen on todellisen johtamisen vastakohta: esimies ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole ihmisten kanssa tekemisissä eikä edes tavattavissa, vaan hän välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita. Päätöksenteko on vaikeaa ja myöhässä (sama).

Syväjohtamisen teoreettisina lähtökohtina olen maailmanlaajuisen empiirisen aineiston nojalla soveltanut seuraavia kolmea perusolettamusta:

1. Tehokkaimpia ovat syväjohtamisen kulmakiviä (luottamus, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) toteuttavat johtajat.
2. Kun edetään passiivisesta kontrolloivaan johtamiseen ja edelleen syväjohtamiseen, havaitaan huomattava tehokkuuden lisääntyminen.
3. Tehokkaimman eli syväjohtamista toteuttavan johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen (sama).

3.5 Johtamisen vaikutukset

Johtaja vastaa laajasti koko työyhteisön toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Kaikki arvioimisen ja mittaamisen arvoiset asiat (tulokset) työyhteisössä tai organisaatiossa vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen suorasti tai välillisesti. Väitteellä kritisoidaan arvionnin lähestymistapaa, jossa johtaminen kutistetaan vain yhdeksi pieneksi tekijäksi kymmenen muun samanarvoisen kriteerin kanssa. (Nissinen 2004, 48.)

Hyvän johtamisen vaikutus on saavutettu tavoite. Johtamisen onnistumisen perusmittari on aina se, mitä esimies saa muitten ihmisten kanssa aikaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarkastelu tehdään yksilön, ryhmän ja koko organisaation osalta. Onnistumista ja vaikutuksia pitää tarkastella monipuolisesti eri kriteerein, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yhä useampi huippujohtaja ja johtamisen tutkija on sitä mieltä, että johtamisen tärkein vaikutus on oppimisen aikaansaaminen. Kun mitataan vain välittömiä vaikutuksia, ei saada tätä näkökulmaa näkyviin. (Nissinen 2004, 48.)

Tyytyväisyys

”Tyytyväisyys kohdistuu malliin liittyvässä kysymyssarjassa suoraan esimieheen. Ihmiset ovat tyytyväisiä saadessaan työskennellä juuri hänen kanssaan. Esimiehen johtamiskäyttäytymiseen ollaan tyytyväisiä koko organisaatiossa ja myös ulkopuolella” (Nissinen 2004, 49).

Tehokkuus

”Tehokkuus on koko organisaation tehokkuutta, jonka esimies saa syntymään työyhteisön sisältä. Asetetut tavoitteet saavutetaan ja jopa ylitetään. Koko ryhmää leimaa sujuva ja rakentava yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttaminen” (Nissinen 2004, 49).

Yrittämisen halu

Erinomaisen esimiehen toimintaympäristössä yrittämisen halu kasvaa. Alaisten sitoutuminen työyhteisöön, esimieheen ja toiminnan tavoitteisiin saa aikaan ilmapiirin, jossa ihmiset vapaaehtoisesti lisäävät työpanostaan. Esimies käyttää saavutettua menestystä hyväkseen kannustaessaan muita yhä parempiin suorituksiin. (Nissinen 2004, 49.)

Henkilökohtainen johtajaprofiili on kehitetty syväjohtamisen mallin perustaksi. Johtajaprofiilin painopisteet ovat: ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja kontrolloiva johtaminen. Näiden kuuden ulottuvuuden avulla arvioidaan suhdetta omaan toimintaympäristöön. Esimies saa selville omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa. (Nissinen 2004, 49.)

4 VUOROVAIKUTUS

Erilaisten vuorovaikutustaitojen merkitys on nykyään ratkaiseva. Johtajan on saatava viesti perille. Tähän tarvitaan tunneälykkyyttä ja henkistä älykkyyttä, sillä hänen pitää osata luoda ja myydä merkityksiä. Koska johtaminen nähdään palvelutehtävänä, arvo-osaaminen korostuu. Oppimistaito on noussut entistä tärkeämmäksi. Johtajan on osattava uudistua ja uudistaa. Itsensä johtaminen nähdään kaiken johtamisen lähtökohtana. (Sydänmaanlakka 2006, 145.)

Kyvykkyys toimia ristiriitaisissa tilanteissa ja moniulotteinen käyttäytyminen ovat olennaista. Kärsivällisyys ja epävarmuuden sietokyky ovat tärkeitä. Kyky toimia globaalissa ympäristössä ja siihen liittyvä kulttuuriherkkyys myös korostuvat. Johtamisen perinteinen maskuliinisuus on väistymässä ja saamassa rinnalleen enemmän naisellisia piirteitä. Herkkyys, nöyryys ja täydellinen läsnäolo ovat johtajuuden ulottuvuuksia, jotka korostuvat tässä ajassa. Kaiken lisäksi hänen on saatava tuloksia nopeammin, paremmin ja tehokkaammin ”(sama, 145–146)”.

4.1 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutuksen oppiminen alkaa jo lapsuudesta ja se on elämänkaaren aikainen prosessi. Siksi kotikasvatus on tärkeässä roolissa. Keskusteluilla ja palautteen merkityksellä sekä läsnäololla luodaan jo lapsuudessa turvallinen kasvuympäristö. Sillä luodaan jo perustaa myös ihmisten väliselle kansakäymiselle, jota tarvitaan nykypäivän työmaailmassa. Vaikka se vaikuttaa ennenaikaiselta, niin elämän ennakoiminen, ei ole koskaan liian aikaista. Se luo siltaa oppimiselle koulumaailmassa ja terveellistä itseluottamusta, jota tarvitaan tavoitteisiin pääsemisessä. Vanhemmilla on tärkeä tehtävä toimia esimerkkinä lasten elämässä. Kun itse oivaltaa nämä asiat, on helppo iloita vuorovaikutusosaamisesta, sen vahvistaa omat kokemukseni.

On tsemppattava epäonnistumisen hetkellä ja kannustaa sekä vahvistaa onnistumisissa. Kun työelämään siirryttäessä on hyvä itseluottamus ja oikea asenne, niin ihmisten kanssa toimiminen ja vuorovaikutuksen osaaminen ja siinä kehittyminen lisäävät elämisen iloa ja se tuo mukanaan positiivista energiaa.

Tärkeää on oman vuorovaikutusosaamisen reflektointi – omien tekemisten tutkistelu. Aina ei tarvitse olla samaa mieltä ihmisten kanssa, eikä koskaan ole yhtä tapaa tehdä jokin työ

oikein. Tilanteessa tarvitaan taitoa kuunnella ja perustella aidosti, mitä mieltä on asiasta. Oikea asenne ja aito kiinnostus kanssaihmiä kohtaan luovat jo perustaa vuorovaikutusosaamiselle. Tarvitaan myös inhimillisyyttä toimia kunnioittavasti ja arvostavasti, olipa sitten johtaja tai alainen.

4.2 Vuorovaikutuksen merkitys tuloksenteossa

Inspiroiva motivointi pitää sisällään ominaisuuksia, jotka edesauttavat tuloksenteossa. On osattava asettaa työntekijöille selkeät ja haasteelliset tavoitteet. Kun näin toimitaan syväjohtamisen mallin mukaisesti, niin alaisella on turvallista työskennellä, koska selkeys ja haasteellisuus antavat varmuuden siitä, mitä häneltä odotetaan. Kun tavoitteet ovat epäselvät ja joko ali- tai ylimitoitettut, voi syntyä ikävä tilanne. Alainen turhautuu ja kuormittuu liikaa tai liian vähän, koska hän kokee, että häntä ei arvosteta.

Kannustaminen ja palkitseminen on osattava antaa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Kun palkitsemisesta kerrotaan henkilökunnalle, on perusteluilla oltava tarkat ja selkeät kriteerit. Mikäli syntyy ”kismaa” työntekijöiden kesken on johtajan toimittava rohkeasti kiperissäkin tilanteissa ja kannettava vastuunsa. Kannustamista voivat olla pienetkin asiat, vaikkapa hymy kiireen keskellä. Esimies keksii yllätyksiä palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista ja jakaa kiitosta sopivissa tilanteissa. Kiitokseksi itselleen hän saa innostuneen ja iloisen ”työporukan”, joka yltää yhä parempiin tuloksiin.

Huumorin käyttö organisaatiossa ”rentouttaa” työn tekemisessä, ja kuluttaahan se toki vähemmän energiaa kuin otsakurtussa työskenteleminen. Asiakkaat kaipaavat hymyileviä asiakaspalvelijoita. Jatkuva oppimisen halu ja ammattitaidon kehittäminen luovat turvallisuutta, ja töiden tekeminen koetaan arvokkaana ja sitoutuminen on vahvaa. Asiakaspalvelijaa auttaa myös asiakkailta saatu ulkoinen palaute. On osattava ottaa palautteesta opiksi. Myönteinen palaute lisää onnistumisen iloa ja antaa positiivista energiaa tulosten saavuttamiseksi. Mutta yhtä tärkeää on oppia myös negatiivisesta palautteesta, siinä on reflektoinnin paikka. Ehkäpä syy oli vuorovaikutuksessa – unohtuiko asiakkaan kuunteleminen?

Vuorovaikutusosaaminen on jokapäiväistä oppimista. Kun miettii omaa käyttäytymistä erilaisten ihmisten kanssa, joidenkin kanssa se onnistuu luonnostaan ja joidenkin kanssa

täytyy tarkkaan harkita, miten ilmaisee itseään. On muistettava olla läsnä tilanteessa, hyväksyä erilaisuutta ja kuunnella. Tätä voi opetella arkielämässä. Tulee terästäytyä ja muistaa oppimisen elinikäinen prosessi. Kokemukset muovaavat vuorovaikutusta, ja syväjohtamisen mallin mukaisesti oman asenteen merkitys korostuu jälleen.

Vuorovaikutuksessa yleisesti emme voi täydellisyyttä saavuttaakaan. Päinvastoin, on tärkeää ymmärtää, että arvoristiriidat ja erilaiset näkemyserot kuuluvat erottamattomana osana jokaiseen työyhteisöön. Kysymys on siis siitä, millainen yhteinen valmius meillä on vuorovaikutuksen avulla käsitellä ja sovitella näitä väistämättömiä ristiriitoja. Tätä valmiutta on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä, jotta vaikeuksien hetkellä ongelmat pystytään voittamaan. Monet työyhteisöt laiminlyövät vuorovaikuksensa jatkuvan kehittämisen siksi, että juuri nyt kaikki sujuu hyvin eikä päälle näkyviä ongelmia ole. Jo pelkästään ihmisten vaihtuvuus on useimmilla työpaikoilla niin suurta, että sen tulisi olla riittävä peruste pitää yllä vahvaa vuorovaikutuksen kehittämisprosessia. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2009, 101.)

5 CASE: JOHTAJANA KEHITTYMINEN

Syväjohtamisessa esimies toimii esimerkkinä organisaatiossa. Haastattelun tavoitteena oli havainnollistaa tärkeimpiä ominaisuuksia, joita käsitellään myös syväjohtamisessa. Innostaminen, esimerkkinä olo, kokemuksen kautta oppiminen ja palautteen avulla kehittyminen ovat johtamisen perusasioita. ”Ihmisen yksilöllistä kohtaamista” opetetaan johtajavalmennuksissa. Aito kiinnostus ihmisten johtamisessa ja työntekijän etu ovat olleet johtoajatuksena johtajuudessa sekä motto: ”Tärkeintä elämässä on olla onnellinen”. Siksi on tarkoitus laittaa hyvä kiertämään. On tartuttava tilaisuuksiin ja luotettava itseensä ja pyrkä johtajaksi. Siinä tehtävässä haastateltu henkilöstöjohtaja on oiva esimerkki.

1. Kuinka Sinusta on tullut menestyvä johtaja?

”Askel askeleelta, ilman määrätietoista suunnitelmaa – eteeni on tullut mahdollisuuksia, joihin olen tarttunut. Olen vakuuttunut, että mahdollisuuksia on ollut erityisesti sen vuoksi, että olen huolehtinut siitä, että olen tehnyt sen, mitä minulta on odotettu – ja sen lisäksi vielä jotain muuta, roikkumatta liikaa toimenkuvassani ”ei-kuulu-mulle” vaan että olen yrittänyt kantaa korteni kulloinkin siihen keloon, mihin kortta on kaivattu, riippumatta minkä ”tason” tehtävästä on ollut kyse”. Uskon myös, että minusta on tullut tällainen johtaja myös sen vuoksi, että ihmiset menevät aina edelle – eli vaikka minulla on ns. kovan alan koulutus, olen silti ihmiset edelle laittava ja pyrin aina löytämään humanin ratkaisun kylmimpäänkin bisnestilanteeseen”.

2. Kokemuksia, miten Sinun ”tie johtajaksi” alkoi ja kuinka olet selviytynyt johtajana?

”Tie johtajaksi on alkanut kauan sitten, em. tavalla, eli että olen ollut asioihin tarttuva ja toimeksi paneva. Yrityksessä markkinointikampanja oli käynnistymässä, mutta huomasimme, ettemme ole saaneet riittävää markkinointimateriaalia – hihat heilumaan, pahvia ja tusseja ja kohta meillä oli ulkona mainos houkuttelemassa ihmisiä kysymään kampanjasta lisää. Eli vesilasi täytyy aina osata täyttää eikä ruikuttaa sen perään, että se on tyhjä – ja odottaa, että sen täyttäminen olisi aina jonkun muun kuin itsensä vastuulla. Ainoa asia, jonka elämässään voi valita, on oma asenne”.

3. Mitkä ovat luontaiset lahjasi?

"Sisukkuus, peräänantamattomuus, innostamisen taito, välittämisen halu. Mottoni on ollut jo todella pitkään (aina?) "Tärkeintä elämässä on olla onnellinen" – tämä ohjaa omia tekemisiäni itselleni, perheelleni – ja töissä: olen varma, että aika moni muu on saman moton kautta inspiroituva, vaikkei sanoita sitä samalla tavalla, ja jos voin siinä olla avuksi, saan siitä virtaa itsellenikin!"

4. Mitkä asiat olet opetellut?

"Kärsivällisyyttä, ja sitä, että vaikka me nähdään sama reaali maailman tapahtuma, toinen henkilö näkee, katsoo – ja joskus jopa haluaa katsoa – sitä eriväristen lasien kautta kuin itse sen näen ja koen. On tilanteita, joissa minun täytyy tämä osata hyväksyä. Enneagrammi on ollut suureksi iloksi ja hyödyksi ammatillisesti. Sen minulle opetti opiskelukaverini Jukka, ja olen siitä hänelle hyvin kiitollinen. Lisäksi olen opetellut mielenankkurin avulla palautteen antamista – selvä kiitoksen paikka pitää osata muistaa sanoa myös ääneen sen tekijälle eikä vain olla hiljaa itsekseeni tyytyväinen hänestä. Nytemmin jaan kiitoksen hyvin avoimesti, mieluusti niin, että sen ansioituneen lisäksi kuulee samalla joku muu – haluan opettaa esimerkillä, että toisen saama kiitos ei ole koskaan pois meiltä muilta! Jaettu ilo on kaksinkertainen – jaettu suru on puolikas. Se matematiikka on loistava ohjenuora".

5. Missä olet onnistunut?

"Ihmisten innostamisessa ja vaikeassakin tilanteessa luoda uskoa, että on toivoa ja asioilla on tapana järjestyä."

"Johtamisessa ja ihmisten kasvattamisessa, mm. omassa tiimissäni otan aina sen otteen, että kasvatan heitä vähintään seuraavalle tasolle, ellei jopa sitä ylemmälle tasolle ammatillisessa osaamisessaan."

"Myös siinä, että olen saanut yritysten johdot ymmärtämään ihmisasioiden tärkeyden – sillä on todellakin merkitystä, miten kohtelemme toinen toistamme, ja mitä suurempi johtaja ja mitä nöyrempi hän on, sitä suurempi myönteinen kerrannaisvaikutus sillä on hänen kauttaan koko yritykseen."

6. Entä epäonnistunut?

"Kärsivällisyyden löytämisessä ☺

Ja tuntuu joskus, että kun tiimini kanssa saamme jonkin työlää projektin hoidettua in-no-time, niin sen jälkeen oletus on, että meiltä aina hoituu kaikki vastaavasti ja että eihän se mikään isoa ponnistusta vaativä ollutkaan. Teemme työmme siis joskus ”liian” (?) helpponnäköiseksi ja siitä joutuu sitten kärsimään ja siksi koen, että olen tässä epäonnistunut – so. liittyy kommunikointiin, MUTTA en edelleenkään halua alkaa ruikuttaa ja opettelemaan mitään marttyyrin elkeitä, jotta saisi sen arvostuksen tiimin panostukselle kuin se ansaitsisi. Täytyy vain toimeksianto toimeksiannolta saada ymmärrystä sille, että kaikkia niistä ei pystytä hoitamaan silmänräpäyksessä.”

7. Mitä oppimismenetelmiä käytät työssäsi?

”Reflektointia – omien ajatusten peilaamista: välillä itseni kanssa, välillä kollegan kanssa.

Itseni kanssa mm. siten, että kirjoitan ideani ja ajatukseni paperille. Jos jokin päätöksenteko on vaikea, käytän historiallista plus-miinus-listaa ja simsalabim, samalla tulee hyvin näkyväksi, mikä on se ilmeinen oikea ratkaisu.”

”Lisäksi käytän SWOT-analyysiä hyvin paljon, ja mm. mentoroinnissa annan sellaisen aina aluksi mentoroitavalle täytettäväksi.”

”Toisilta oppimista – anna hyvän kiertää! Eli jos kaipaen jotain joltakulta, niin vastakauppana tarjoan jotain omaa osaamista.”

”Luen paljon eri alojen lehtiä ja niistä saa hyviä innovatiivisia ajatuksia – mm. kauppaketjujen kanta-asiakaslehdissä on usein juttuja kauppojen omistajista, heidän väestään ja tavastaan kohdata asiakas – niistä saa loistavia ideoita mihin tahansa johtamistyöhön!”

8. Mitä inhimillisyys tarkoittaa työelämässä?

”Välittämistä, toisen huomioimista, arvostamista, kunnioittamista – tekojen kävelyä sanojen lisäksi eli ”Walk the talk!”

”Tee toiselle se, mitä toivoisit itselle tehtävän, ja kohtele toista siten, kuin tiedät hänen haluavan tulla kohdelluksi!”

”Humaanien ratkaisujen löytämistä kylmimpiinkin bisnesratkaisuihin, mm. kun jouduimme YT-neuvottelujen tuloksena irtisanomaan ison joukon ihmisiä, soitin saman tien pariin sellaiseen yritykseen, joilla oli pulaa saman osaamisen ihmisistä, jotta haluavatko hyviä ihmisiä taloihinsa. Näin saimme pehmennettyä irtisanomisten vaikutusta ja lyhennettyä monien työttömyysaikaa, jopa kokonaan.”

9. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla!

"Kyllä, vuorovaikutuksella saa huipputuloksia. Lisänä nöyryyttä, halua oppia muilta, ja antamalla valtaa ja vastuuta. Omalla kohdallani inhoan, jos minulta esimiehenä odotetaan jokaisen pienenkin tekemisen käskyttämistä kauttani: ellei ihminen ole itseohjautuva, oma-aloitteinen ja lisäksi valmis ottamaan työn tekemisen pyyntöjä myös kollegoiltaan, jopa "arvoasteikossa" "alemmiltaan", niin hänen ja minun välille syntyy välittömästi jännite, jota minun on taakkamaisen raskasta kantaa. Mihin tarvitsen tuota henkilöä, joka vaatii oman käskyttäjän? Toinen meistä silloin on turha investointi tältä yritykseltä."

10. Tavoite: havainnollistaa silta joistakin ominaisuuksistasi tähän "syväjohtamiseen", koska esim. "Ihmisen yksilöllistä kohtaamista" opetetaan varmaan monissa muissakin johtajavalmennuksissa!

"Aito ihmisten yksilöllinen kohtaaminen on eri asia, kuin maininta monien muiden johtamisvalmennusten vihkoissa tai puheessa. Pitää määritellä, mikä on aito, mitä se edellyttää toimintana. Roolipelit osana valmennusta saavat oppimiskäyrän kukoistavaan kasvu-uraan monilla ja käytän mm. esimiesvalmennuksissa roolipelejä apuna. Omien reaktioiden tunnistaminen ja sen oppiminen on tärkeää – miksi koen ja tunnen siten kuin koen ja tunnen? Joku muukin voi kokea sen näin – miten siis huomioin sen johtajakäyttäytymisessäni. Tai kokeeko ja tuntee joku täysin toisin kuin minä – miksi en sitä huomaa tai osaa huomioida, mitä minun tulee jatkossa osata tehdä toisin, jotta toinen tulee kohdatuksi yksilöllisesti? Tässä roolipeli on aivan ehdoton työkalu."

6 YHTEENVETO

Oppimisen ja johtamisen yhdistäminen muodostaa syväjohtamisen oppimisen mallin. Sen peruskulmakivet ovat luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen. Näiden arvojen korostaminen, jatkuva oppiminen ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatiossa lisäävät oppimispotentiaalin löytämistä koko yrityksen voimavaraksi. Oppimaan oppimisen vieminen myös työelämään opiskelijan maailmasta on avainasemassa, lisäyksenä oma myönteinen ja myös kriittinen asenne itsensä kehittämisessä avaa ovia huipputuloksiin. Onnistuminen lisää tekemisen iloa ja esimiehen läsnäolo luo turvallisuutta. Hyvä työilmapiiri lisää yrittämisen halua, ihmiset ovat tyytyväisiä, kun heitä johdetaan samanarvoisina alaisina. Hierarkia unohdetaan ja esimies on sanojensa mittainen ihminen. Hänellä on kuitenkin alaisiin nähden vastuu omien tehtävien lisäksi myös alaistensa tekemisistä. Valta ja vastuu erottavat hänet alaisista, mutta se ei tee hänestä yli-ihmistä.

Syväjohtaminen on johtajuuden oppimista. Se opettaa ihmisten johtamista – ei asioiden. Kokemukset muovaavat kehittymistä ja jatkuva palaute ja siihen perehtyminen kriittisesti auttaa ihmisenä kasvamisessa. Omat virheet hyväksytään ja ne nähdään oppimismahdollisuutena. Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa ja siinä on aina myös inhimillisyys mukana. Aito ihmisten kohtaaminen ja avoimuus uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin sekä erilaisuuden hyväksyminen innostaa ihmisiä esimerkillään. Ammattitaito luo pohjan luottamuksen rakentamiseen ja inspiroivaan tapaan motivoida. Oma esimerkki luo perustan älylliseen stimulointiin ja yksilölliseen kohtaamiseen.

Syväjohtamisen malli ja haastatteleman johtajan ajatukset johtamisesta ilmentävät muutamia samoja piirteitä. Johtaja laittaa aina työntekijän edun itsensä edelle. Hän toimii esimerkkinä. Onnellisuuden merkitys ja palautteen antaminen ovat itsestään selvyyksiä. Niitä on vain osattava käyttää, onnellisuutta ei saa peittää, on osattava iloita myös toisen puolesta. ”Sillä jaettu ilo on kaksinkertainen – jaettu suru on puolikas”. Syväjohtamisessa käytetään kehitymlausetta, joka muistuttaa, mitä ominaisuutta johtajana on kehitettävä. Se voi olla ”kuuntele, älä keskeytä!” Silloin on kehitettävää kuuntelemisen taidossa. Se voi olla myös motto ”tärkeintä elämässä on olla onnellinen”, kuten Marilla. (haastatteleman johtaja)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihetta miettiessäni, ensimmäinen ajatus oli, että se liittyisi vuorovaikutukseen ja inhimillisyyteen työyhteisössä. 37 vuoden työuran aikana niiden arvo lisääntyi, mitä enemmän työvuosia kertyi. Halusin aiheen liittyvän myös johtamiseen, koska opinnäytetyön tekeminen antoi mahdollisuuden vielä uuden oppimiseen. Kun ohjaava opettajani kertoi syväjohtamisesta ja tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta, kiinnostuin aiheesta. Syväjohtamiseen liittyvä inhimillinen vuorovaikutus on lähellä omia kokemuksiani. Syväjohtamisen mallin mukainen ihmiskäsitys on myönteinen, aktiivisuutta ja osallistumista korostava. Syväjohtaja ajattelee kanssaihmisistä myönteisesti ja arvostaa heitä.

Opinnäytetyön työskentelyni edetessä huomasin, että työkokemukseni oli kuin peili, joka heijasti vuorovaikutuksen tärkeää roolia työyhteisössä. Oikea asenne ihmisenä kasvamisessa ja aito kiinnostus ihmisistä loi luottamusta, innostusta ja arvostusta. Asiakkaiden antaman palautteen merkitys oli voimavara, joka toi iloa tekemiseen. Yhtä tärkeää oli myös palaute johtajalta ja työkavereilta – itse annettua palautetta unohtamatta.

Syväjohtaminen on mielenkiintoinen aihe ja sen antamia ohjeita voi soveltaa myös työn ulkopuoliseen kanssakäymiseen. Olen oppinut, että menestyminen työelämässä riippuu omasta asenteesta, kyvystä oppia uusia asioita, oikeudenmukaisuudesta, erilaisuuden hyväksymisestä ja itsensä likoon laittamisesta. Kun työpaikalla hymyillään, silloin johtaja on onnistunut johtamisessaan.

LÄHTEET

Kirjat

- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V. 2006. Deep Leadership. Translation: Maarit Tillman. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. 2009. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Digitaaliset lähteet

- http://www.deeplead.com/files/imglib/sjavoin_10_high.pdf (otettu 20.8.2011)
- <http://www.digipaper.fi/vip/32150/index.php?pgnumb=6> (otettu 20.8.2011)
- <http://www.mensa.fi/sivu.php/ajankohtaista#8> (otettu 20.10.2011)
- http://www.yso.fi/onto/ysa/ysa_juuri
- <http://www.deeplead.com/main.asp?sid=5&sivu=40&o=40> (otettu 20.10.2011)

LIITTEET

MENESTYMINEN JOHTAJUUDESSA – HAASTATTELU.

LIITE 1

Sähköpostiviesti haastateltavalle.

Hei, Mari! (nimi muutettu)

Kirjoittelen opinnäytetyön aiheestani. Sehän käsittelee syväjohtamista. Onko se Sinulle tuttua? Varmaankin siinä on tuttuja asioita myös Sinulle, kuten luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, nimitys on syväjohtaminen. Ideana tässä on esimerkin ja kokemuksen kautta oppiminen, palautteen merkitys, ihmistuntemus, alaisten ja esimiesten arvostus, yksilön kunnioitus jne. Syväjohtamisen malli on kuin silta teorian ja käytännön välillä.

Niin ja sitten Sinun ”roolisi” minun opinnäyteyössäni olisi Case: kokemus johtajana olemisessa. esim. vapaamuotoista kertomista siitä, miten Sinusta on tullut menestyvä johtaja. Niin, kertoisit kokemuksia, miten Sinun ”tie johtajaksi” alkoi ja kuinka olet selviytynyt johtajana...mitkä ovat luontaiset lahjasi, mitkä asiat olet opetellut. Missä olet onnistunut ja onko ollut epäonnistumisia. Mitä oppimismenetelmiä käytät työssäsi? Sinä olet asiantuntija ja tiedät parhaiten, mitä inhimillisyyys tarkoittaa työelämässä.

Minun ideana on sitten liittää silta ominaisuuksistasi tähän ”syväjohtamiseen”, koska esim. ”Ihmisen yksilöllistä kohtaamista” opetetaan varmaan monissa muissakin johtaja-valmennuksissa. Syväjohtamisessa ”Oma esimerkki”- johtaja olemisessä on yksi ulottuvuuksista ja se olisi sitten silta Sinuun, että esimerkilläsi annat johtajana menestymisen kokemuksia luettavaksi.

Laitan vähän Sinulle taustatietoa ”Syväjohtamisesta”, Aiheen nimi on tällä hetkellä ”Syväjohtaminen – inhimillisen vuorovaikutuksen edistäjänä”.

Eli tutkin mitä on syväjohtaminen kahden kirjan avustuksella: Syväjohtaminen, Vesa Nissinen, Talentum.2004 ja Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla, Vesa Nissinen Jarno Anttalainen, Risto Kauppinen, Tammi, 2008.

”Johtajuus on inhimillistä vuorovaikutusta, jota jokainen voi harjoitella. Syväjohtaminen on Suomessa kehitetty oppimisohjelma, joka ohjaa olennaisten kysymysten pariin. Kokeile, kuinka valtavasti pystyt sen avulla oppimaan ihmisten johtamisesta, kun vain haluat! Everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen syväjohtaminen on käsite. Se otettiin ensimmäisenä käyttöön puolustusvoimissa, ja tässä kirjassa esitetty valmennusohjelma on kehitetty siviiliesimiesten valmennuksessa. Nissinen on kirjoittanut aiheesta väitöskirjan ja valmentanut niin sotilaita kuin siviilejä viimeiset kymmenen vuotta. (Tämä teksti on Vesa Nissinen ”Syväjohtaminen”-kirjan takakannessa.)

”Onko vuorovaikutuksen viisasten kivi löydetty? Ehkä ei sentään, mutta sen sijaan on löydetty tavoitteellisen vuorovaikutuksen eli erinomaisen johtamisen kulmakivet. Niitä kohti etenemällä askel kerrallaan jokainen voi kehittää omaa vuorovaikutustapaansa.

Syväjohtaminen on KT Vesa Nissisen kehittämä oppimisohjelma, johon on osallistunut useita tuhansia henkilöitä kymmenistä organisaatioista vuodesta 2002 lähtien. Valmennuksella on tutkitusti vaikutusta sekä työyhteisön tyytyväisyyteen että organisaation tulokseen. Pitkäjänteinen oman vuorovaikutustavan kehittäminen esimiehenä ja vaikuttajana jatkuu myös valmennuksen jälkeen: yksilö oppii, mutta niin oppii myös organisaatio.

Kirjassa kertovat erilaisissa organisaatioissa toimivat ihmiset kokemuksistaan ja oivalluksistaan vuorovaikutuksensa kehittämisestä. Kirja on kokoelma elävän elämän haasteista ja tutkitusta tiedosta, ja se on jatkoa Vesa Nissisen vuonna 2004 kirjoittamalle teokselle Syväjohtaminen.

Kirja antaa uutta tietoa, kokemuksia ja parhaimmillaan kipinän lähteä oppimisen polulle. Kirja yhdistää kokemuseräisen ja tutkitun tiedon vuorovaikutustaitojen oppimisen haasteista. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on vastuu arvostavasta ja rakentavasta vuorovaikutuksesta.

Kirja sopii yritysjohdolle, henkilöstön kehittäjille, esimiehille, tiimin vetäjille sekä jokaiselle, joka haluaa kehittää vaikuttamisen taitojaan”. (Tämä taas on ”Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla”-kirjan takakannessa.)